

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Організаційна культура» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. С. О. Гайдученко. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 44 с.

Укладач д-р наук з держ. упр., доц. С. О. Гайдученко

Рецензент

М. М. Новікова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедру менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 28 серпня 2020 р.*

ЗМІСТ

Вступ.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ..	5
Тема 1 Поняття організаційної культури та її характеристики.....	5
Тема 2 Основні елементи організаційної культури.....	7
Тема 3 Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури.....	12
Тема 4 Методи зміни організаційної культури.....	16
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ.....	19
Тема 5 Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації.....	19
Тема 6 Фактори, що впливають на особливості організаційної культури. Лідерство в організації	21
Тема 7 Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури	23
Тема 8 Зміст і показники аналізу організаційної культури. Взаємозв'язок культури і стратегії організації.....	26
Тема 9 Організаційна культура і основні кадрові технології. Управління організаційною культурою	36
Список джерел.....	43

ВСТУП

Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на «людський фактор», говорячи про його важливість і труднощі урахування і використання.

Говорити про організаційну культуру почали у 1970 – 80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій.

У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників.

Організаційну культуру зараз вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації.

Організаційна культура встановлює правила і норми поведінки, формує відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури підприємства дозволить оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Вивчення дисципліни «Організаційна культура» дозволить не тільки діагностувати проблеми, викликані культурним фактором, але і свідомо планувати і формувати ефективну організаційну культуру.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Тема 1 Поняття організаційної культури та її характеристики

Мета заняття: розглянути природу організаційної культури, її виникнення і значення для сучасної організації; визначити основні ознаки і характеристики організаційної культури; виробити навички аналізу сутності організаційної культури.

Запитання для самоконтролю

1. Дати визначення поняття «культура». Яке значення вона має у людському суспільстві? Чи впливає культура на поведінку особистості або соціальної групи?
2. Які функції виконує культура на рівні організації? У чому полягають її особливості?
3. Дайте визначення поняття «організаційна культура». У якому співвідношенні на Ваш погляд знаходяться поняття «культура» і «організаційна культура»?
4. Перелічіть основні ознаки і якості організаційної культури.
5. Розкрийте сутність горизонтального і вертикального виміру у структурі організаційної культури.

Завдання 1

Визначте, які з наведених нижче тверджень вірні, а які ні. Обговоріть свої відповіді у групі, обґрунтовуючи свою думку.

Твердження:

1. Організаційна культура відрізняє одну організацію від іншої.
2. Серед причин, що сприяли розробці концепції організаційної культури у кінці 70-х років XX століття можна виділити наступні: економічні, кроскультурні, раціональні (наукові).
3. Культура на рівні організації регулює діяльність людей.
4. Підтримання культури залежить від неформальних лідерів.
5. Засвоєння працівниками організаційної культури залежить від їх адаптації в організації.
6. Організаційна культура відноситься до факторів зовнішнього середовища.
7. Базові установки культури бездоказово сприймаються і поділяються членами організації.

8. Перехід від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої – це передбачувана зміна.

9. Місія організації, як правило, формулюється на стадії росту.

10. На стадії спаду організації посилюється централізація управління.

11. На організаційну культуру сильний вплив має характер діяльності організації.

12. Організаційна культура є результатом одноразової взаємодії працівників організації, їх індивідуальних цінностей переконань.

13. Організаційна культура – це ідеологія управління.

14. Ієрархія організаційної культури відповідає ієрархії керівного складу організації.

15. Нові члени організації не можуть вплинути на зміну вже сформованої організаційної культури [6, с.148].

Завдання 2

Проаналізуйте особливості організаційної культури добре відомої Вам організації (наприклад, місце навчання, практики, роботи та ін.). Аналіз повинен ґрунтуватися переважно на Ваших власних спостереженнях і спогадах. Додатково можна використовувати опитування співробітників організації, а також доступну офіційну документацію організації.

Питання по джерелам інформації про організаційну культуру:

1. Які з відомих Вам документів, що віддзеркалюють діяльність організації, здаються Вам найбільш суттєвими для аналізу організаційної культури?

2. Які формальні і неформальні ритуали існують в організації?

3. Чи існують в організації свої символи? Які?

4. Які зовнішні атрибути організації виконують символічну функцію?

5. Чи має організація будь-де зафіксовані базові цілі або місію, кодекс поведінки співробітників?

6. Чи існують у організації легенди? Які?

7. Які слова, вирази, висловлювання можна вважати характерними для мови організації?

8. Які характерні форми звернення співробітників організації один до одного?

Питання і завдання для аналізу організаційної культури:

1. Які норми і правила поведінки характерні для організації? Які норми і правила, що стосуються таких аспектів роботи організації, як:

– ступінь самостійності і незалежності співробітників у своїй роботі; ставлення до ініціатив;

- система взаємодії і взаємодопомоги співробітників;
 - взаємодія співробітників з керівництвом; можливість обговорення рішень керівництва і незгода з ними;
 - контроль за роботою;
 - заохочення і нагороди; справедливість при оплаті і розподілі заохочень;
 - привілеї, пов'язані з посадою; фаворитизм;
 - ставлення до порушень, висловлювань;
 - дотримання дисципліни та режиму праці;
 - турбота про співробітників і їх позаслужбових проблем;
 - ставлення до конфліктів і шляхів їх вирішення;
 - повнота і доступність інформації про організацію.
2. Як співвідносяться формальні і неформальні норми і правила в організації?
3. Які якості співробітників більш за все цінуються в організації?
4. Сформулюйте базові цілі організації.
5. Які субкультури існують в межах даної організаційної культури? Які їх особливості? Якщо Ви аналізували субкультуру, як вона співвідноситься з культурою організації у цілому?
6. Запропонуйте заходи, спрямовані на покращення організаційної культури.

Тема 2 Основні елементи організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні елементи організаційної культури; розвинути навички аналізу існуючої на підприємстві організаційної культури, її основних елементів; виробити вміння, необхідні для формування раціональної стратегії використання кадрового потенціалу організації.

Запитання для самоконтролю

1. Які рівні організаційної культури виділяє Е. Шейн?
2. Дайте визначення цінностей і вкажіть основні шляхи їх формування.
3. Які принципи лежать в основі формування єдиної системи цінностей організації? Хто або що, на Вашу думку, може виступати джерелом формування цінностей організації?
4. У яких документах організації зафіксовані основні організаційні цінності?
5. Перелічіть принципи формування єдиної системи цінностей організації?
6. Які три форми існування цінностей існують?
7. У чому, на ваш погляд, полягає значення місії організації?

8. Як співвідносяться між собою цінності, цілі, місія організації?
9. Трудова етика і мораль як елементи організаційної культури.
10. Характер взаємодії співробітників в організації. Від чого він залежить?
11. Яке значення кодексу корпоративної культури в системі управління персоналом? Чому багато з успішних фірм прагнуть до його створення?
12. Як формується імідж компанії?
13. Що таке норми та зразки неформальної взаємодії і поведінки? Що таке соціальні норми і правила?
14. Що таке організаційні традиції і ритуали? Наведіть приклади.
15. Що таке комунікація і комунікаційна система?
16. Перелічіть задачі системи інформування. Навіщо потрібен зворотній зв'язок?
17. Яке значення має соціально-психологічний клімат у взаємодії групи? Чи впливає він на результати діяльності колективу? Наведіть приклад.
18. Значення зовнішнього вигляду персоналу у формуванні іміджу організації. Яким повинен бути зовнішній вигляд ділової людини.
19. Що таке стиль управління? Які бувають стилі управління? Чи впливає стиль управління на організаційну культуру?

Завдання 1

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання.

Корпоративна культура компанії AVA Technology

У наш час компанія AVA Technology (приватна фірма, власниками якої є Джон Тью і Девід Сан), є однією з провідних компаній в області комп'ютерних технологій.

Прибутки компанії постійно зростають, а за результатами продажу вона залишила далеко позаду своїх конкурентів.

Такі вражаючі результати діяльності компанії наряду з її розташуванням у передмісті Лос-Анджелісу здаються неймовірними. Але все цілком закономірно. Девід Сан, який народився у Тайвані, і Джон Тью родом з Шанхаю, з самого початку вирішили, що працівники компанії, її постачальники і клієнти повинні стати якби членами їх великої родини. Це означає, що на перший план вийдуть такі цінності звичайної азійської родини, як довіра, лояльність і взаємодопомога у відношеннях з клієнтами, не говорячи вже про постачальників і робітників. Ніхто не вірив у успіх, але засновники втілили свої ідеї у життя. Деякі їх вислови («Ми створили цю компанію, щоб піклуватися про людей») тривіальні, але здаються відвертими. Обидва уникають розкоші у офісі. У жодного з них немає секретаря. Працівникам, дві треті з яких

відносяться до національних меншин, платять більше, ніж у середньому у цій галузі. У випадку краху компанії, кожен отримає зарплату у розмірі річного окладу. Деяким працівникам допомагають сплачувати за дім.

Однак така щедрість розумна з точки зору прибутку компанії – це наглядно видно з показника прибутку із розрахунку на одного працівника. Така щедрість веде до неймовірної лояльності з боку працівників: компанія заснована у 1987 році, з того часу її залишило всього 12 % працівників.

Джон Тью і Девід Сан аналогічно ставляться до своїх партнерів і конкурентів і досягають такого ж результату. Більшість угод заключна компанією на основі довірливого ставлення. AVA Technology ніколи не тисне на своїх постачальників з метою зниження ціни, по можливості сплачує замовлення завчасно і не відміняє їх. Такі стосунки завжди виправдовують себе: компанія не тільки отримує найвигідніші ціни від постачальників, але поставки ніколи не зриваються, що важливо у цій галузі.

Прибуток компанії щорічно подвоювався на протязі 6 років, досягнувши 802 млн.дол.

На сьогодні філософія Тью – Сан – зроби щасливими своїх працівників, постачальників, клієнтів, і твій бізнес буде процвітати – працює. Тью говорить: «Культура – це найважливіше, що є у компанії» (з конфуціанської філософії). Вони зрозуміли, що люди і взаємовідносини з ними, можуть забезпечити успіх компанії.

Як зберегти такий високий рівень культури? Це не просто. Компанія росте, росте кількість працівників. Для навчання нових працівників використовується система наставництва. З ростом компанії буде все складніше зберігати культуру, але і скопіювати її дуже складно. До тих пір поки конкуренти не зможуть скопіювати їх характер, або поки компанія не розростеться до великих масштабів Джон Тью і Девід Сан можуть жити спокійно.

Питання

1. Охарактеризуйте систему цінностей компанії AVA Technology.
2. Як би ви описали тип корпоративної культури AVA Technology?
3. Як компанія намагається розвинути свою організаційну культуру?
4. Як власники використовують кадрову технологію наставництва і соціалізації?
5. Чи зможе компанія у майбутньому зберігати корпоративну культуру, якщо буде рости? Чому? Обґрунтуйте свою думку. Запропонуйте шляхи вирішення потенціальної проблеми [1, с. 17-18].

Завдання 2

Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Прояви організаційної культури

1. Мережа готелів Ritz-Carlton відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У Ritz-Carlton кожен працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Співробітники відчувають свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії Mc Donald's – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним методом приготування їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожен бажаючий міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. Mc Donald's цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Політика і процедури Mc Donald's детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald's проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах).

Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов'язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

Питання

1. Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і Mc Donald's.
2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію? [7]

Завдання 3

Прочитайте тези «Цінності як індивідуальний і соціальний феномен». Чи погоджуєтесь ви з основними положеннями тез? Як ви вважаєте, що впливає на формування цінностей індивіда?

Проблематика цінностей знаходиться на перетині декількох розділів психології і суміжних наук. Цінності, їх система є дуже важливим аспектом особи. Система цінностей як складова Я-концепції визначає світоглядні аспекти самосвідомості. Поняття індивідуальних цінностей багато в чому схоже на мотиви, тому що цінності можуть бути рушійною силою поведінки. При цьому найбільш значимі цінності фактично є найсильнішими мотивами, в усякому разі їх свідомій частині.

Психологи дотримуються погляду, що загальне число цінностей, що є надбанням людства, відносно невелике. Проте їх співвідношення і індивідуальна значущість унікальні для кожної людини. В кожного – своя власна система, або ієрархія цінностей, в рамках якої можливі свої переваги. Так, можуть бути більш значущими цінності самореалізації (як правило, в професійній сфері – це цікава робота, активне, діяльне життя, продуктивне життя, творчість), а можуть – цінності, пов'язані з особистим життям (здоров'я, любов, сім'я, друзі, розваги). Можливі і інші варіанти: віддаються перевага цінності індивідуальні (свобода, здоров'я, активне життя, творчість, матеріальна забезпеченість) або цінності міжособові (сім'я, друзі, щастя інших), конкретні цінності (здоров'я, робота, сім'я, друзі) або абстрактні цінності (пізнання, розвиток, свобода, творчість), цінності «активні» (активне діяльне життя, продуктивність) або цінності «пасивні» (краса, життєва мудрість).

Отже, цінності одночасно є і соціальними, і суто індивідуальним феноменом. Як індивідуальний феномен, цінності визначаються соціумом – дією нації, класу, соціальних і професійних шарів і інших соціальних груп, в яких живе конкретна людина. Процес засвоєння і прийняття цінностей – одна з найважливіших складових процесу соціалізації.

Першим і найважливішим джерелом формування цінностей для кожної людини стають його батьки, дія яких в дитинстві позначається на системі цінностей протягом всього життя. Надалі на формування цінностей роблять

вплив все більше число людей, самих різних соціальних груп, що є представниками, – шкільний клас, вчителі, друзі, компанії, колеги по роботі, громадські організації і об'єднання і так далі Свій чималий внесок вносять і книги, кінофільми, телебачення та інші ЗМІ.

Переломний момент у формуванні індивідуальної системи цінностей – криза перехідного віку, в ході якого передивляються і часто безжалісно відкидаються батьківські цінності, формується власна відносно цілісна і стійка система цінностей. Ця система визначатиме вибір професії і кар'єри, основні життєві цілі і пріоритети.

Кожного разу, вступаючи в нове соціальне середовище – приїхавши до іншої країни, прийшовши на нову роботу, просуваючись вгору або вниз по сходах матеріального благополуччя, – ми стикаємося з іншою, ніж наша, системою цінностей. Чим більше відмінність, тим більше складний і хворобливий процес адаптації в новому середовищі. Часто його результатом стає зміна індивідуальної системи цінностей – деколи несподіване і навіть небажане.

Схожі процеси мають місце і при вступі до значимих межособистісних стосунків, особливо в родинне життя. Розбіжність системи цінностей між подружжям може стати основою важковирішуваних, а часто і нерозв'язних проблем в родинному житті. Чим більше відмінності соціального середовища, в якому виховувалися і жили подружжя, тим більше розрізнятимуться їх індивідуальні системи цінностей. Аналіз і зіставлення цих систем допомагає пролити світло на джерела родинних конфліктів і складнощів.

Тема 3 Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні принципи і методи формування і підтримання організаційної культури; виробити вміння використання зазначених методів.

Запитання для самоконтролю

1. Які існують підходи до формування організаційної культури?
2. Які фактори впливають на формування організаційної культури?
3. Які проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції допомагає вирішити ефективна організаційна культура?
4. Які основні джерела формування культури організації?
5. Перелічіть принципи формування організаційної культури.

6. Які основні етапи формування організаційної культури? Розкрийте зміст кожного етапу. Описати шляхи формування організаційної культури за Е. Шейном.

7. Які методи формування, підтримання і укріплення організаційної культури? Розкрийте їх зміст.

8. Які методи сприяють впровадженню бажаних цінностей? Розкрийте їх зміст.

9. Механізми формування організаційної культури.

10. Проаналізувати особливості формування культури в організаціях, які тільки створюються, та в зрілих організаціях.

11. Яким чином засновники й лідери організацій впливають на процес формування культури?

Завдання 1

Позначте правильні відповіді.

1. Принципи формування організаційної культури – це:

- культура повинна відображати основні ідеї існування організації;
- культура повинна формуватися в повній відповідності з ефективними зразками, які вже існують в інших організаціях;
- ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- розроблені елементи і заходи повинні гармонувати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва;

2. Ви згодні з твердженням, що лідери найбільш сильно впливають на формування культури організації?

Так

Ні

3. Правильна послідовність етапів формування організаційної культури:

- цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, сприяючі реалізації розробленої стратегії;
- вивчення організаційної культури, що склалася, визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів, направлених на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коректив;
- вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей.

4. Джерелами формування організаційної культури є:

- структура організації;
- погляди, цінності і уявлення засновників організації;
- колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;
- конфлікти;
- нові погляди, цінності і вистави, привнесені новими членами організації і керівниками.

5. Національна культура впливає на формування організаційної культури:

Так

Ні

6. Встановіть відповідність.

Первинні механізми Організаційні звичаї і ритуали,

впровадження

культурних основ

На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють,

Як лідери поведуться в критичних ситуаціях і при організаційних кризах,

Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів,

Офіційне проголошення організаційної філософії,

Вторинні механізми

чіткого формулювання

і закріплення основ

цінностей і переконань

Свідоме ролеве моделювання, вчення і наставництво,

Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і

статусу працівника, Об'єктивні критерії при наймі,

відборі, просуванні, переведенні і звільненні

працівників організації, Структура і пристрій

організації, Організаційні системи і процедури,

Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель,

Історії, легенди і міфи про певних осіб і події.

Завдання 2

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання.

Одного вечора, коли я гуляла з моєю подругою, до нас підійшов наш добрий знайомий Сашко і запропонував роботу у літньому кафе. Спочатку ми сприйняли це без ентузіазму, але він нас переконав. Виявилось, що всі працівники цього кафе наші друзі, з якими ми знайомі багато років, а Сашко буде нашим керівником і йому хотілось, щоб у нього працювали його знайомі, яким він зможе довіряти. Дізнавшись про це ми дуже зраділи і погодились.

Через два дні він влаштував нам співбесіду у власник кафе. Це був приємний чоловік 40 років. У нас була недовга розмова (він запитав про нашу

освіту, вміння), Володимир Анатолійович сказав, що хоче розширяти свій бізнес і відкрити нове кафе в центрі і йому потрібні молоді енергійні люди для роботи офіціантами, барменами. Він взяв на барменами і обіцяв укласти з нами строковий трудовий договір.

Через декілька днів ми приступили до роботи. У перший день ми всі разом ставили палатку, було дуже весело, хлопці косили траву навколо, ставили палатку, загрузали товар, ми з Алісою керували, розставляли товар, сміх не втихав ні на хвилину. Ми навіть змогли у цьому безладі щось продати. Ми дуже цим пишалися. Нам видали футболки і бейсболки як уніформу.

Так почалась наше робоче життя. Ми з Алісою були барменами, Наталка – офіціанткою (дуже приємна дівчина, яка швидко влилась у наш колектив). Сашко був управляючим кафе. Спочатку було дуже важко, ми сильно утомлювались: клієнтів було дуже багато, ми ледь встигали. Ми працювали сутками: сутки працюєш, на наступний день спиш, ні на що більше часу не вистачає. Якщо у когось щось траплялось ми один одного підміняли, прикривали запізнення, Сашко завжди нас підтримував. Власник був нами задоволений, він приїжджав протягом робочого дня і запитував, що нам потрібно. Привозив якусь їжу, необхідні речі. Два дня просили його привезти мило, але він привіз пральний порошок. Довго просили у нього аптечку, але так її і не отримали.

Так ми пропрацювали тиждень, весь цей час просили начальника найняти ще одного бармена. Володимир Анатолійович запропонував нам, щоб ми самі підшукали когось серед друзів. Сашко знайшов Олю, нам стало трішки легше, з'явився вільний час. Ми постійно допомагали один одному, у нас були шумні компанії (все це було за відсутності власника).

Але це було недовго, через деякий час погода погіршилась, клієнтів було мало, відповідно і виручка була низька. Ми цілими днями грали у шахи і карти, щоб чимось себе зайняти.

Через тиждень до нас підійшов Сашко і сказав, що власник урізав нам зарплатню вдвічі. Я відразу подумала про звільнення. Порадившись з Алісою, ми вирішили попрацювати ще трішки, але попросили Сашка шукати нам заміну.

Пропрацювавши ще тиждень у таких умовах Сашко сказав, що він теж буде звільнятися. Ми звільнилися, через тиждень звільнився Сашко. Пізніше ми дізналися, що це кафе пропрацювало тиждень і закрилося. Всі працівники, які залишилися були переведені у інше кафе, оскільки там також була дуже висока плинність кадрів.

Питання:

1. Який стиль керівництва у власника кафе?
2. Яка організаційна культура почала складатися у цьому кафе?
3. Які цінності у власника кафе?
4. Перелічіть, яких помилок припустився власник кафе? [8, с. 104]

Тема 4 Методи зміни організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні методи зміни організаційної культури; сприяти розвитку навичок застосування цих методів у процесі раціоналізації організаційних систем.

Запитання для самоконтролю

1. Зміни в організації: поняття, значення, види. Управління змінами в організації.
2. Назвіть причини змін організаційної культури?
3. Розкрийте сутність внутрішніх і зовнішніх змін. Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
4. Перелічіть фактори, що визначають зміни організаційної культури. Розкрийте зміст кожного фактора. Наведіть приклади впливів конкретних факторів на організацію.
5. Ступінь засвоєння організаційної культури членами організації.
6. Механізми зміни організаційної культури на різних стадіях розвитку організації. Подумайте, які переваги, ризики та загрози можуть нести зміни на кожній із стадій?
7. Методи зміни організаційної культури на стадії зрілості-занепаду.

Завдання 1

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома групами з приводу запровадження змін, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Яким чином йому треба діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) Перш за все встановити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи до уваги доводи прихильників старого порядку, вести роботу по запровадженню нового, впливаючи на противників силою свого прикладу і прикладу інших.

б) Перш за все намагатися переконати і залучити на свій бік прихильників старого порядку і стиля роботи, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

в) Перш за все вибрати актив, доручити йому розібратися у обстановці і запропонувати заходи по її нормалізації, спиратися на підтримку адміністрації і громадських організацій.

г) Вивчити перспективи розвитку колективу і покращення якості продукції, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Завдання 2

Проаналізуйте ситуацію. Як ви вважаєте, яка організаційна культура потрібна даному підприємству? Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Приватна столова

Марія Іванівна влаштувалася на роботу, на швейну фабрику, на посаду кондитера у місцевій столовій. Вона була дуже рада цій роботі, оскільки у нашому місті важко знайти роботу, яка б добре оплачувалась ще й з професії кондитер. Напередодні її приходу в організацію столова фабрики, де їдять біля 1000 осіб, працюючих там же, перейшла у руки приватного підприємця Олени Миколаївни. Раніше столова належала державі і її очолювала Ірина Олексіївна Петрова. За відгуком працівників вона була хорошим керівником. Вона була строгою, але справедливою, загалом дотримувалась авторитарного стилю керівництва. Після того, як столова перейшла до рук Олени, склад працівників залишився той же, і вона з ентузіазмом прийнялась за роботу, «за роботу» у прямому сенсі цього слова. Вона поєднувала роботу повара, адміністратора, касира. Оскільки столова була приватна ціни на обіди довелось підняти. З метою залучення клієнтів їй доводилось придумувати нові блюда, випічку, змінювати інтер'єр столової, змінювати обслуговування.

5. Все немов би пішло добре: добрий керівник, який немов би і не керівник, а член колективу, ніколи не підвищувала голос, сама все розкаже і покаже, що і як треба зробити, але персонал з часом став якийсь розбаваний і в'ялий. Працівники почали забувати свої обов'язки і кожного разу кликали на допомогу керівника. Кожний став їй кликати через дрібниці. Олена Миколаївна крутилась «як білка у колесі». Від демократичного стилю керівництва вийшов повний безлад. Виникла соціально-психологічна напруга в колективі. Деякі співробітники навіть почали думати про звільнення [8, с. 106].

Завдання 3

Визначте основні особливості оргкультури конкретного підприємства. Визначте основні проблеми оргкультури і можливі напрямки їх рішення. Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Ситуація для аналізу

Робочий день на одному з промислових підприємств для більшості співробітників починається з обов'язкового чаювання. Чаювання поступово переходить у перекур. Обід починається рано – практично майже за перекуром. Спеціалісти планового відділу, бухгалтерії, навіть молоді маркетингові аналітики починають бігати з пиріжками на тарілочках з кабінету у кабінет. Не завод, а клуб за інтересами. Для них основна мета перебування на роботі – спілкування.

Якщо у когось з співробітників День народження робота взагалі зупиняється. Тут вже не до спілкування з клієнтами, з 3 годин дня починається нарізання салатів і привітання співробітника. Вирощування кактусів – хобі начальника відділу праці і заробітної плати. У цьому відділі кактуси стоять на всіх столах. Складається враження, що всі працівники відділу займаються виключно розведенням квітів. У відділі кадрів квітів менше, це пов'язано з тим, що весь простір тут займають стелажи, картотеки. Комп'ютери тут не прижились, вони стоять у коробках у кутку. Все це відбувається і на нижчих поверхах, де знаходяться різні відділи і бюро. У кабінетах старі, містами відірвані шпалери, у коридорах темно і пильно, на стінах висять дошки з інформацією 80-х років. Місцезнаходження туалетів можна точно вирахувати – за запахом хлорки.

У керівників виробничих цехів свій мікроклімат: у кабінетах на стінах висять старі портрети Леніна, на нарадах димно і не обходиться без кріпкого слівця. Тут мислять виключно у категоріях тон і одиниць продукції, що випускається, вважаючи, що всі інші підрозділи існують виключно для того, щоб завантажувати їх виробництво.

На верхніх поверхах знаходиться дирекція. Там світлі коридори, доріжки, євроремонт. У приймальнях сидять навчені на західний манер секретарі. У кабінеті комерційного директора прапорці, коштовна техніка, інші атрибути, які підкреслюють статус власника кабінету. Комерційний директор говорить про управління по цілям, про якість, про запуск автоматизованої системи управління. Все це каже про те, що він отримав освіту МВА. На його думку компанія пережила кризу і почала розвиватися!

Тільки при підведенні щорічних підсумків з'ясувалося, що компанія не принесла власникам ні копійки прибутку, за всіма напрямками – самі збитки, а ринок, який завжди належав цій компанії зайнятий іншими виробниками [10].

Завдання 4

Виберіть правильні відповіді.

1. Виникнення труднощів при проведенні змін у культурі організації пов'язане з:

- опором змінам
- негативною оцінкою змін
- відсутністю грошей
- відмовою керівництва змінювати свою поведінку, ставлення
- відсутністю здатністю переконувати у менеджерів

2. Зміна культури організації тягне за собою:

- зміну поведінки кожного члена організації
- зміну ставлення керівництва організації до підлеглих
- зміну загалом внутрішнього середовища організації
- зміну зовнішнього середовища організації

3. Перш ніж вносити будь-які зміни треба відповісти на два питання:

- як зміни організаційної культури відіб'ються на персоналі?
- що являє нинішня організаційна культура?
- які фінансові затрати по зміні організаційної культури?
- якою повинна бути ефективна організаційна культура?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

Тема 5 Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації

Мета заняття: розглянути механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності; ознайомитись з основними підходами до аналізу впливу культури на ефективність діяльності організації: через процеси, «фактори успіху», функції і конкуруючі цінності; розвинути навички використання отриманої інформації для підвищення ефективності діяльності організації.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття ефективності в управлінні.
2. За допомогою чого можна оцінити вплив організаційної культури на організаційну ефективність?

3. Які елементи організаційної культури і показники їх ефективності вам відомі? Розкрийте зміст кожного елемента.
4. Які канали і механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності вам відомі?
5. Перелічіть фактори, що впливають на керованість організацією.
6. Які показники ефективності організаційної культури підприємства існують?
7. Що таке економічний ефект, соціальний ефект, ресурсний ефект, технологічний ефект?
8. Які елементи організаційної культури сприяють підвищенню лояльності персоналу до організації?
9. Яким чином здійснюється управління внутрішньою інтеграцією за допомогою організаційної культури?
10. Яким чином проявляється вплив організаційної культури на ставлення працівників до праці? Чи завжди такий вплив позитивний?
11. Через які процеси внутріорганізаційної динаміки організаційна культура здійснює вплив на підвищення внутріорганізаційного розвитку?
12. Які способи прийняття рішень характерні для різних типів організаційної культури? Як вони впливають на процеси внутрішньої інтеграції?
13. Наведіть приклади негативного впливу організаційної культури на поведінку працівників.

Завдання 1

Вибір індивідуального типу керівництва колективом — одна з найважливіших задач для менеджера. Зазвичай виділяють п'ять основних типів керівництва.

1. «Невтручання»: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато робить сам. Він досягає мінімальних результатів, достатніх тільки для збереження своєї посади у даній організації.

2. «Тепла компанія» високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного темпу роботи. При цьому керівника не дуже турбує чи будуть досягнуті конкретні і стабільні результати.

3. «Задача» увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага або дуже мало уваги.

4. «Золота середина» керівник намагається у достатній мірі поєднувати як турботу про персонал, так і виконання задачі. Він не вимагає багато від співробітників, але і не допускає ледарства.

5. «Команда» керівник повністю зосереджений на оптимальному поєднанні інтересів виробництва і персоналу. Співробітники беруть на себе обов'язки, прагнуть досягти цілей організації, сприяють встановленню довіри і поваги один до одного.

Який стиль керівництва на вашу думку є найкращим? Аргументуйте свою позицію. Крім того, не можна стверджувати, що є який не будь оптимальний стиль керівництва, який завжди виправданий, - оскільки ситуації бувають різні. Чи може бути гнучкий стиль керівництва?

Завдання 2

Подумайте, що необхідно для того, щоб культура «працювала» на підвищення ефективності організації. Складіть перелік заходів.

Тема 6 Фактори, що впливають на особливості організаційної культури. Лідерство в організації

Мета заняття: розглянути фактори, що впливають на особливості організаційної культури; організаційне лідерство, як діяльність яка гармонійно поєднує компетенції менеджера і лідера; розвивати якості лідера.

Запитання для самоконтролю

1. Як ви вважаєте, чому кожна організація має унікальну організаційну культуру? Як виникають особливості організаційної культури?

2. Які фактори впливають на особливості організаційної культури? Розкрийте зміст всіх факторів.

3. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на особливості організаційної культури.

До якої групи факторів можна віднести закони, політику по відношенню до підприємства даної галузі з боку державних органів, вимоги до ведення справ з боку партнерів, споживачів, наявність конкурентів?

4. Наведіть приклади об'єктивних і суб'єктивних, керованих і некерованих, закономірних і випадкових факторів.

5. Який фактор є основним у формуванні організаційної культури?

6. Чи впливає на організаційну культуру структура робочої сили, соціальний, віковий, кваліфікаційний склад? Яким чином?

7. Чи впливає національна культура і традиції на організаційну культуру?

8. Перелічіть фактори, що виділяють у залежності від обсягу витрачених ресурсів.

9. Що таке організаційне лідерство? Які ключові компетенції лідера в організації?

Завдання 1

Встановіть відповідність.

Фактори організаційної культури	Ступінь конформізму
	Середній строк адаптації
	Ступінь керованості
	Розвинутість системи передачі культурного досвіду
	Стан соціально-психологічного клімату
	Рівень плинності кадрів
	Рівень дисципліни праці
Показники ефективності організаційної культури	Рівень розвитку і використання системи інформування
	Рівень конфліктності
	Рівень мотивації
	Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій,
	Ступінь довіри персоналу до керівництва
	Відповідність цінностей

Завдання 2

Ознайомитися з приведеною типологією організаційних культур. Розглянути запропоновані характеристики організаційних культур та визначити їх тип (у відповідності з запропонованою типологією на рисунку).

Характеристики організаційних культур:

1) характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій;

2) виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога

швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають;

3) вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури;

4) має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури – задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників [4, с. 48].

Тема 7 Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури

Мета заняття: розглянути теоретичні основи формування субкультур у організації; вироблення вміння управління субкультурами.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке субкультура? За якими критеріями виділяються субкультури?
2. Чому у організації завжди існують субкультури?
3. Перелічіть складові і ознаки субкультури.
4. Закономірності розвитку субкультури.
5. Що таке диференціація? Види диференціації.
6. Розкрийте сутність функціональної (професійної) диференціації.
7. Географічна диференціація.
8. Диференціація за продуктами, ринками, технологіями.
9. Дивізіоналізація, її сутність.
10. Диференціація за ієрархічними рівнями.
11. Взаємодія культур і субкультур, злиття і поглинання.
12. Спільні підприємства, стратегічні альянси і інші мультиорганізаційні підприємства.

13. Структурні опозиційні групи, їх формування у організації.
14. Як взаємодіють субкультури в середині організації?
15. Два основних типи субкультур в організації (формальні і неформальні субкультури). Як відбувається їх взаємодія?
16. Професійні субкультури, їх роль у організації.
17. Модальна і нормативна субкультури в організації, поняття і значення. Носій модальної і нормативної культури.
18. Що таке контркультура? При яких умовах в організації виникають контркультури?
19. Види контркультур.
20. Девіантна поведінка, причини її виникнення у організації.
21. Форми прояву девіантної поведінки.
22. Гендерна субкультура, її сутність і характеристики. Нормативні принципи, які зазвичай характерні для гендерних субкультур.
23. Вікові відмінності субкультур, їх особливості.
24. Сильні і слабкі організаційні культури. Як проявляється сила організаційної культури?

Завдання 1

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Корпоративна культура: будувати або нав'язувати

У компанії «Заря» після новорічних свят вийшов на роботу новий директор по персоналу Михайло Р. Молода людина з приємними манерами і досвідом роботи у одній з крупних західних компаній сподобався керівництву компанії. Останні три роки компанія стрімко розвивалася. Штат співробітників досяг близько тисячі осіб. Керівництво компанії прийшло до думки, що керівником по персоналу потрібна людина з активною життєвою позицією і сучасними професійними знаннями, а також така, що має досвід впровадження західних технологій у галузі управління персоналом.

Одним з перших кроків Михайла було розробка і введення кодексу корпоративної поведінки. Керівництво компанії підтримувало нововведення. Крім цілого переліку норм, як треба себе поводити на роботі і з клієнтами, всі співробітники дізналися, що з 1 березня вводиться строгий дрес-код, а до більшості сайтів у Інтернеті буде обмежений доступ. Також був запроваджений електронний облік робочого часу, а у якості нового місця для перекуру була виділена кімнату у найбільш віддаленій частині будівлі.

Нововведення були сприйняті співробітниками негативно. У відділ персоналу почали приходити співробітники і цікавитися: «Як довго це триватиме?». Менеджерам по персоналу доводилося «відловлювати» тих, хто одягався не по

уставу і не допускати таких співробітників до роботи. Їх відправляли до дому переодягатися. Причому, час витрачений на дорогу не вважався робочим і не оплачувався.

Напруга в компанії наростала. Співробітникам відділу доводилося проводити профілактичні бесіди з тими, хто був невдоволений новими корпоративними стандартами. Деякі співробітники звільнились. Невелика частина співробітників, особливо новачки, спокійно сприймали нововведення, вважали їх повністю обґрунтованими. Але частина старих спеціалістів противилась змінам: ріст компанії був обумовлений ефективною командною роботою незалежно від зовнішнього вигляду і користування соціальними мережами. Вони були впевнені, що нововведення руйнують корпоративний дух компанії. Так як же мінімізувати супротив співробітників компанії?

Завдання:

Допоможіть директору по персоналу визначити дії, які допоможуть реалізувати всі його нововведення у обережному для співробітників режимі, тобто вирішіть:

- як оцінити потребу у змінах у корпоративному житті компанії?
- які заходи треба провести, щоб зміни, які проводяться були прийняті співробітниками з найменшим опором?
- чому важливо оцінити ефективність впровадження нових стандартів корпоративного життя компанії?
- як ви вважаєте, чи існують у цій компанії субкультури? [1, с. 68]

Завдання 2

Проаналізувати конкретну ситуацію і відповісти на питання.

Організаційна культура компанії Levi Strauss

Levi Strauss – найкрупніший у світі виробник джинсового одягу, обсяги продажу якої обчислюються мільярдами доларів. Однак, останнім часом на адресу компанії стали поступати нарікання, що вона повільно обновляє свою продукцію, поступаючись своїм конкурентам. З'явилися також критичні зауваження у бік організаційної культури цієї компанії. У той же час компанія впроваджувала у життя ідею її президента Р. Хааса, переконаного, що компанія вже довела свою можливість утримувати лідируючі позиції з виробництва джинсового одягу. Тепер її завдання – створити сильну високоморальну культуру, підтримувати етику взаємовідносин, тим самим перетворивши Levi Strauss у зразок високої якості трудового життя. Його ідеї зводилися до наступного:

- відкритість: менеджери повинні проявляти інтерес до працівників, підкреслювати їх успіхи і внесок у досягнення результатів роботи компанії;
- незалежність: на всіх рівнях управління організації вітаються незалежні судження, конструктивна критика;
- етика: менеджери повинні чітко і відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклад персоналу;
- делегування: менеджери повинні делегувати власні повноваження на більш низький рівень управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію і спілкується з покупцями і клієнтами;
- зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від роботи з партнерами, дії яких не співпадають з стандартами етики компанії;
- оцінка персоналу: до 30 % премій приходить на працівників, що дотримуються етичних стандартів; працівник, який добився високих виробничих стандартів, але при цьому не дотримувався етичних стандартів може не отримати премію. Етичні стандарти Levi Strauss багато хто ставив під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Однак Р. Хаас вважав, що проблеми компанії зумовлені зовнішніми факторами і обставинами, і якщо б не дотримувалися етичні стандарти, компанія б пережила більші труднощі.

Питання:

1. Охарактеризуйте організаційну культуру компанії Levi Strauss. До якого типу (за різними типологіями, переліченими у завданні 11.1) відноситься ця організаційна культура?
2. Чи можна вважати організаційну культуру Levi Strauss сильною? Назвіть особливості сильної організаційної культури.
3. Чи погоджуєтеся ви з твердженням президента компанії, що створена ним організаційна культура являє основну конкурентну перевагу компанії? Аргументуйте свою позицію.
4. Які б заходи впровадили би ви? [1, с. 28–29]

Тема 8 Зміст і показники аналізу організаційної культури. Взаємозв'язок культури і стратегії організації

Мета заняття: розглянути зміст і показники аналізу організаційної культури; взаємозв'язок культури і стратегії організації; опанувати методи дослідження організаційної культури, інструменти діагностики і оцінки організаційної культури, практичні технології діагностики організаційної

культури; володіти методикою побудови профілю організаційної культури; володіти методикою планування і реалізації зміни організаційної культури.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає практична цінність емпіричного дослідження організаційної культури?
2. Зміст і показники аналізу організаційної культури.
3. У чому полягають особливості організаційної культури як об'єкту дослідження?
4. Показники аналізу організаційної культури.
5. Характеристики і параметри організаційної культури.
6. Назвіть основні методи вивчення організаційної культури різними соціогуманітарними дисциплінами.
7. Перелічіть основні соціально-психологічні методи дослідження організаційної культури.
8. Наскільки ефективні такі методи вивчення культури, як дослідження фольклору, міфів і документів організації?
9. Які тестові методики діагностики організаційної культури вам відомі? У чому полягають їх переваги і недоліки?
10. Охарактеризуйте інструмент оцінки організаційної культури ОСАІ. Які характеристики організаційної культури він дозволяє діагностувати?
11. Побудування профілю організаційної культури. Планування та реалізація змін організаційної культури.
12. Оцініть рівень організаційної культури за декількома типами опрісників на вибраному вами підприємстві.
13. Формування колективних уявлень співробітників про місію і стратегію організації.
14. Показники, що знаходяться під прямим впливом культури організації.
15. Взаємозв'язок культури і стратегії організації. Що роботи, якщо організаційна культура і стратегія розвитку підприємства не співпадають?

Завдання 1

Проведіть діагностику та оцінку організаційної культури будь-якої організації (наприклад, тієї, де ви навчаєтесь, працюєте, мрієте працювати).

Дайте відповіді на питання, що характеризують ключові виміри організаційної культури, що склалась на підприємстві, а також визначить характер тієї культури, яка необхідна, на вашу думку, для ще більш успішної діяльності.

Заповнення анкети складається з двох етапів (табл. 2.) На першому етапі треба оцінити теперішній стан організації. На другому етапі покажіть, як повинна виглядати організаційна культура.

Таблиця 2 – Інструмент оцінки організаційної культури: поточний та переважний стан

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Хотілося б
1		2	3
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди виглядають такими, що мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна й перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота — добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	Усього	100	
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Хотілося б
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.		
	Усього	100	
3. Керування найманими робітниками		Тепер	Хотілося б
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		

Продовження таблиці 2

	1	2	3
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності		
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
	Усього	100	
4. Сполучна сутність організації		Тепер	Хотілося б
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні		
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію зв'язує воєдино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Організацію зв'язує воєдино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Усього	100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	Хотілося б
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
	Усього	100	

Закінчення таблиці 2

	1	2	3
	6. Критерії успіху	Тепер	Хотілося б
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати		
	Усього	100	

Варіант «тепер» означає оцінку існуючої організаційної культури, тобто культури, що ви бачите й відчуваєте в цей час. Варіант «переважно» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку вашої організації й, отже, бути успішною.

Кожне з шести питань передбачає чотири можливих відповіді. Розподіліть бали за 100 бальною шкалою між цими чотирма альтернативами, у тому ваговому співвідношенні, яке найбільше відповідає вашій організації. Найбільшу кількість балів дайте тій альтернативі, яка найбільше нагадує вашу організацію [5, с. 32].

Обробка результатів

Для розрахунку треба скласти всі відповіді А у колонці «тепер», а потім отриману суму поділити на 6, тобто розрахувати середню оцінку за альтернативою А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Другий етап полягає у тому, щоб скласти всі відповіді А у колонці «Хотілося б» і поділити суму на 6, тобто знову розрахувати середню для альтернативи А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Отримані таким чином середні параметри А, В, С, D для наочності зображують графічно.

У результаті цих розрахунків ми отримали рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою

теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент OCAI.

Побудова профілю організаційної культури [5, с. 39]

Побудову профілю організаційної культури засновано на рейтинговій оцінці альтернативою А, В, С і D і включає наступні етапи:

1. Побудова профілю існуючої організаційної культури.
2. Побудова профілю майбутньої організаційної культури.
3. Інтерпретація профілів організаційної культури.

Етап побудови профілю існуючої організаційної культури полягає в кресленні діаграми на основі середніх оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D варіант «тепер». Загальний вид діаграми подано нижче на рисунку 1.

Кланова культура

Дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й згоду.

Адхократична культура

Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на ріст й знаходження нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу й волю.

Ієрархічна культура

Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Критично важлива підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності й показників головного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Керування найманими

робітниками стурбовано гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура

Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери – тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливо конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру (значення рейтингу А на діагональній лінії у верхньому лівому квадранті). Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (значення рейтингу В на діагональній лінії у верхньому правому квадранті). Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (значення рейтингу С на діагональній лінії в нижньому правому квадранті). Оцінка альтернативи D представляє бюрократичну культуру (значення рейтингу D на діагональній лінії в лівому нижньому квадранті).

Після оцінки альтернатив А, В, С і D необхідно з'єднати всі крапки рейтингу так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Отриманий профіль малює картину організаційної культури такою, котру ви сприймаєте в цей час. На рисунку 1 представлена підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури. Діаграма дає наочне уявлення про домінуючий тип культури, сильних і слабких аспектах культури організації.

Етап побудови профілю майбутньої організаційної культури включає побудову діаграми на основі середніх рейтингових оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D майбутньої (варіант «переважно») організаційної культури. Послідовність побудови діаграми на другому етапі ідентична першому. Оцінки наносяться на ту ж діаграму, що й на першому етапі.

З'єднання крапок здійснюється пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої нині. Побудова обох діаграм на тому самому малюнку дозволяє:

- зрівняти ступінь відповідності або розбіжності існуючої (варіант «тепер») і майбутньої (варіант «переважно») організаційних культур;
- визначити аспекти організаційної культури, що підлягають зміні;

На рисунку 2 подано підсумкову діаграму існуючої й майбутньої організаційної культури.

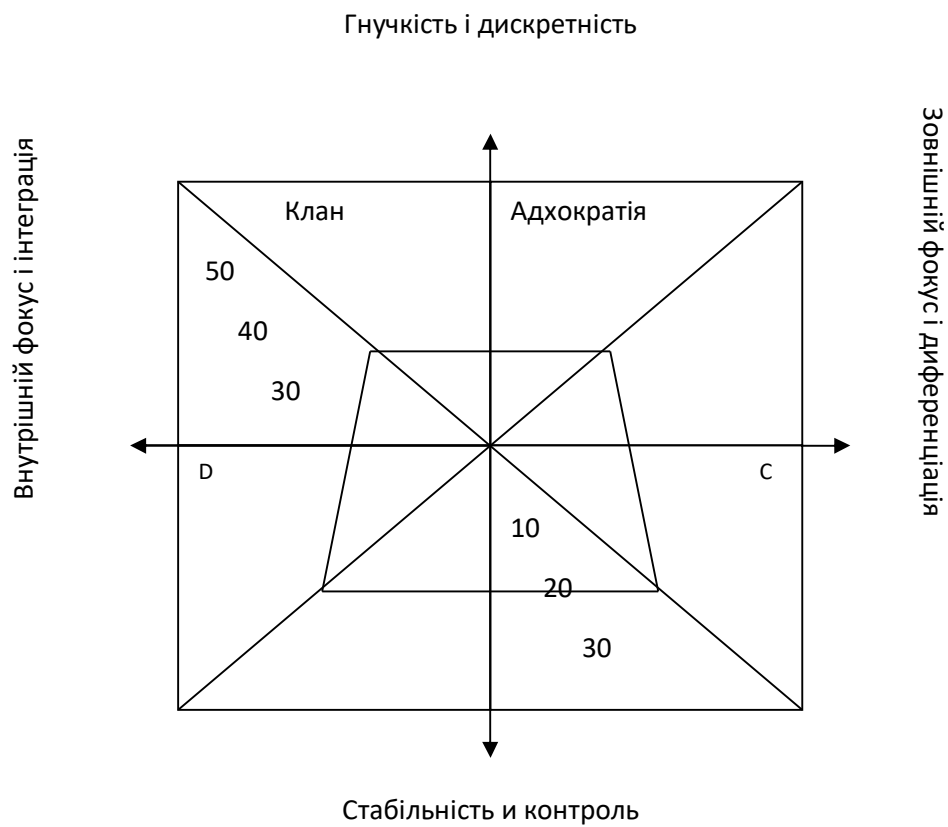


Рисунок 1 – Підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури однієї з організацій

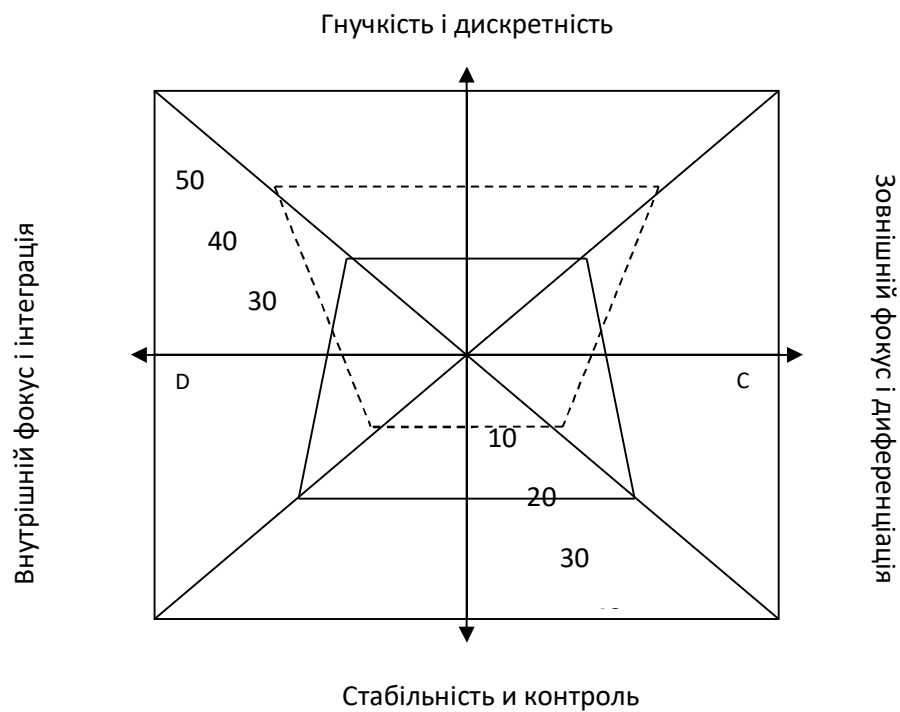


Рисунок 2 – Підсумкова діаграма існуючої (суцільна лінія) і майбутньої (пунктирна лінія) організаційної

Інструмент ОСАІ можна використовувати для оцінки кожного із шести окремих питань або атрибутів культури:

Організаційні характеристики (питання 1).

Організаційне лідерство (питання 2).

Управління персоналом (питання 3).

Сполучна сутність організації (питання 4).

Стратегічний акцент (питання 5).

Критерії успіху (питання 6).

Оцінка кожного із шести атрибутів організаційної культури дозволить визначити ступінь відповідності кожного з атрибутів культури її типу.

Інтерпретація профілів культури

Профіль домінуючої культури організації в цілому, а також профілі кожного із шести атрибутів культури дозволяють інтерпретувати шість розрізів:

1. Домінуючий тип поточної культури.

2. Відмінності між поточною культурою і культурою, якій віддається перевага в майбутньому.

3. Сила домінуючого типу культури.

4. Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації.

Домінуючий тип культури. Аналіз профілю організаційної культури дозволяє визначити домінуючий тип культури. Квадранти, що мають найвищі оцінки, визначають тип культури, а також базисні допущення й цінності. Особливу увагу варто звернути на відповідність культури вимогам зовнішнього середовища.

Аналіз відмінностей між поточною й переважною в майбутньому організаційною культурою дає можливість визначити діапазон відмінностей і шляхи для його скорочення. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти скороченню таких діапазонів відмінностей, які становлять більше десяти пунктів.

Сила культури визначається кількістю балів, що віддаються якому-небудь конкретному типу культури.

Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів передбачає стан рівноваги різних аспектів культури. Якщо більшість структурних підрозділів або членів організації акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури.

Розробка стратегії зміни організаційної культури

На цьому етапі необхідно розробити план реалізації змін. Одним із способів успішної трансформації культури є використання моделі 7S

Р. Уотермана (R. Waterman, 1980), яка передбачає проведення змін в **структурі** організації, **символах** (образах, які підкріплюють культуру), системах (виробничих, контролю, мотивації, управління людськими ресурсами, якості і так далі), штаті (підбір кадрів), стратегії (поведінкові прояви бачення організації), стиля лідерства і професіоналізму менеджерів.

Завдання 2

Ознайомитися з наведеною у таблиці з типологією організаційних ритуалів і їх соціальних наслідків.

Таблиця 3 – Типологія організаційних ритуалів

Тип ритуалу	Приклад	Соціальний наслідок
Перехід	Вступ у ряди організації і базова підготовка	Полегшує перехід працівника у новий статус
Посилення	Щорічна церемонія нагородження	Посилює соціальну ідентифікацію працівника з організацією, підвищує соціальний статус
Оновлення	Діяльність пов'язана з розвитком організації	Оновлення соціальних структур і покращення роботи організації
Інтеграція	Корпоративне свято	Створює почуття спільності членів колективу, укріплює відданість організації

Розглянути запропоновані ритуали (церемонії) і визначити їх тип:

1. Компанія Mary Kay, що продає косметику, практикує складні церемонії нагородження співробітників, що досягли кращих результатів. Найуспішнішим продавцям-консультантам фірма дарує цінні подарунки: цінні прикраси, шуби і навіть машини. Церемонію нагородження знімають, а потім демонструють співробітникам, подібно до церемонії вручення «Оскару».

2. У крупному банку обрання менеджером розглядається як ключова подія у успішній кар'єрі. Кожне підвищення супроводжується серією церемоній, включаючи особливий спосіб повідомлення людині про її підвищення, ритуальне представлення менеджера його колегам і традиційний похід у бар у п'ятницю вечором, де призначений менеджер пригощає своїх колег.

3. Всякий раз, коли хто не будь з керівництва з корпорації Wall-Mart відвідує один з магазинів компанії, він або вона разом з персоналом магазину говорить «девіз» компанії. Цей обряд на думку керівництва укріплює у працівниках відчуття єдності і відданості загальній справі.

4. Важлива щорічна подія у компанії Mcdonald's – загальнонаціональне змагання ресторанів компанії, що визначає який з них робить гамбургери краще. Це слугує стимулом постійного вдосконалення технології роботи. Ця подія широко рекламується і показує всім співробітникам, що компанія цінує якість гамбургерів [4, с. 44 – 45].

Тема 9 Організаційна культура і основні кадрові технології. Управління організаційною культурою

Мета заняття: розглянути основні кадрові технології і їх вплив на організаційну культуру підприємства; дослідити організаційну культуру як критеріальну основу діяльності персоналу; сформулювати вміння застосування основних персонал-технологій; розглянути організаційну культуру, як об'єкт управління; сутність і етапи управління організаційною культурою; механізми розповсюдження організаційної культури; підтримання організаційної культури; розвинути вміння формулювання і вирішення управлінських задач у сфері формування і розвитку організаційної культури; розвинути навички управління поведінкою індивіда і групи у межах існуючої культури.

Запитання для самоконтролю

1. Зміст і структура кадрових технологій.
2. Чому саме у рамках організаційної культури відбувається формування критеріальної основи діяльності персоналу підприємства?
3. Охарактеризуйте організаційну культуру як об'єкт управління. З якою метою керівники підприємств прагнуть здійснювати управлінський вплив на організаційну культуру?
4. З яких етапів складається процес управління організаційною культурою підприємства?
5. Команди і їх створення. Робота у команді.
6. Міжособистісна поведінка. Конфлікти у організації.

Завдання 1

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Корпоративне навчання

Компанія «Ернст енд Янг» входить у «велику п'ятірку» компаній, які надають професійні послуги у області аудиту, податків, управлінського і фінансового менеджменту.

Структура компанії. Всі відділи компанії можна поділити на дві категорії: відділи, що працюють безпосередньо з клієнтами (відділ аудиту, податковий відділ, відділ корпоративних фінансів), і відділи підтримки (фінансовий і маркетинговий відділи, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів і професійної підготовки, відділ з управління інтелектуальними ресурсами).

Відділи, що працюють безпосередньо з клієнтами дотримуються чіткої ієрархічної структури: партнер, менеджер, старший менеджер, консультант або експерт, молодший консультант або експерт.

Ця структура характерна для всіх офісів компанії, у якій би країні світу вони не знаходились.

Політика компанії. Компанія орієнтується на «розвиток і вирощування» власних кадрів. Набір співробітників відбувається тільки на початкові позиції (staff) – з числа випускників фінансових вузів, що мають певний обсяг спеціалізованих знань і високий рівень англійської мови. Компанія не розраховує на людей з досвідом роботи, а прагне прищеплювати необхідні для роботи навички у процесі роботи і навчання.

Набір випускників вузів здійснюється двічі на рік. Перший набір здійснюється у грудні-січні, коли взяти участь у конкурсі пропонують студентам 4-5 курсів. До цього протягом осіннього семестру співробітники компанії читають у вузах курс лекцій із західного бухгалтерського обліку, паралельно з цим компанія бере активну участь у можливих «днях кар'єри», «відкритих дверей», працює гаряча лінія у Інтернеті.

Всі резюме проглядаються. Кращім кандидатам і випускникам вузів пропонують скласти письмовий іспит (з бухгалтерського обліку і англійської мови) у офісі компанії. Для складання іспиту і проведення співбесіди з співробітниками кадрової служби запрошується біля 30 студентів. У ході інтерв'ю оцінюються навички роботи у команді, відповідність корпоративній культурі компанії. Основний метод оцінювання – пропозиція кандидату робочих або життєвих ситуацій, на які він так чи інакше повинен відреагувати, пояснити свою можливу поведінку. Психологічне тестування у цій компанії не використовується. За результатами іспиту і співбесіди обираються кращі кандидати, вони запрошуються на інтерв'ю з партнерами. Такі етапи відбору на практику у компанії «Ернст енд Янг». Практика проходить у самий пік бізнес-сезону, і компанії потрібна робоча сила; студентам у свою чергу потрібно пройти практику для завершення навчання у вузі. Тривалість роботи у якості практиканта три місяці, після чого студенти йдуть на захист дипломів. Студентам, що добре себе зарекомендували компанія пропонує постійну роботу

з попереднім навчанням за адаптаційною програмою. У червні проводиться додатковий набір з тих же джерел. Однак ці кандидати не проходять практику.

Причина двох етапного набору у тому, що обидва методи оцінки потенціалу кандидатів (проходження практики і аналіз результатів захищених дипломів) дозволяє обрати кращих.

Жоден співробітник не може «перестрибнути» через сходинку ієрархії. Для просування на наступний рівень необхідне дотримання ряду умов:

1) необхідно проробити не менше року для переходу з першої на другу сходинку, ще рік необхідний для того, щоб стати добрим спеціалістом. Щоб набрати необхідний досвід і знання для керівництва проектами знадобиться 3-4 роки, старший спеціаліст, що показав добрий результат переходить на посаду менеджера. Пропрацювавши 6 років менеджер стає партнером. Перебування на цій позиції часом не обмежене;

2) пройдено обов'язкове для цієї позиції навчання;

3) результати річної оцінки.

Наставництво. З того моменту, коли молоді спеціалісти приступають до роботи над конкретним проектом, за ними закріплюють наставника – досвідченого співробітника, який буде консультувати і оцінювати. Наставництво – це процес у якому старший за посадою співробітник відповідає за посадове просування і розвиток молодшого співробітника поза меж звичайних взаємовідносин менеджера і підлеглого. Менеджерами консультантами стають співробітники, які досягли рівня старшого спеціаліста. У одного наставника може бути до п'яти підопічних.

Ця діяльність достатньо структурована і складає частину політики підприємства з розвитку людських ресурсів. Наставництво стосується наступних питань:

- особистий і професійний розвиток;
- питання і проблеми, пов'язані з роботою;
- питання і проблеми пов'язані з менеджментом;
- питання, пов'язані з компанією.

Добре продумана компанія наставництва дозволяє підготувати спеціалістів, сприяє результативності. Для того, щоб уникати упередженості в оцінювання менеджери, що консультують можуть мінятися. Крім того, обов'язковим є другий рівень, коли результат адаптації візує керівник дещо вищого рівня ніж менеджер-наставник.

Двічі на рік відбувається обов'язкова зустріч наставника і підопічного, вони обговорюють досягнутий результат, труднощі, що виникають та шляхи їх подолання (при виникненні питань, вони зустрічаються поза рамками цього

графіку). Кожний співробітник, досягши певного рівня обов'язково стає наставником.

Всі наставники зацікавлені, щоб їх підлеглі демонстрували добрий результат, оскільки це один із критеріїв, що впливає на бонусну систему. Щорічно відбувається тренінг для наставників, на якому пояснюється як працювати з підлеглим, як правильно формулювати питання, як донести до підлеглих не саму приємну звістку ін.

Система навчання персоналу. Загальна навчальна програма у компанії може бути розділена на дві частини.

Перша частина – професійна підготовка співробітників, проведення технічних тренінгів. Ця частина програми включає у себе підготовку з вітчизняного і зарубіжного бухгалтерського обліку, аудиту, маркетингу, оподаткуванню та ін.. Заняття проводяться у формі інтерактивних семінарів, коли половину часу відводиться на лекцію, а половину – на роботу у малих групах, або виконання індивідуальних завдань.

На планування навчання впливає обов'язкова сертифікація працівників основних відділів. Професійна сертифікація вимагає від співробітників професійних знань високого рівня і досвід роботи у цій галузі. Оскільки співробітники є членами міжнародних спільнот фінансових аналітиків, вони автоматично отримують сучасну літературу, пов'язану з їх роботою, знаходяться на передовому інформаційному плані своєї професійної діяльності, таким чином досягається висока якість послуг, що надаються компанією.

Кожний технічний тренінг, який проходить спеціаліст, включає у себе також навички роботи у команді, комунікації, презентації. Чим вище співробітник підіймається за службовими сходами, тим більша увага приділяється розвитку управлінських навичок, навичок керівництва командою.

Друга частина системи – нетехнічні тренінги, програми з формування лідерів у організації, відпрацювання управлінських, комунікативних та інших навичок, вміння працювати у конфліктних ситуаціях, тренінги з продажів.

Навчання відбувається строком від одного до трьох років за результатами підсумкової оцінки за рік. При цьому існує система заявок на тренінги, при цьому враховуються побажання співробітників. У електронному вигляді виходить розклад тренінгів, програм, що планується провести у компанії. У плануванні навчання співробітників беруть участь і керівники відділів. Важливість їх участі полягає у тому, що в компанії немає централізованого бюджету на навчання, бюджет на навчання є у кожного відділу.

Система розвитку персоналу. До додаткових заходів, що сприяють розвитку співробітників, обміну досвідом, можна віднести стажування у клієнта, так званий лізинг персоналу. Співробітник проходить довготермінове

або короткотермінове стажування у компанії клієнта, у ході якої пізнає специфіку бізнесу. Регулярні командировки у зарубіжні відділи компанії також відносяться до системи підвищення кваліфікації персоналу.

Програма самонавчання реалізована у комп'ютерній програмі професійної підготовки, з якою кожен співробітник може познайомитися у зручний для нього час. Для цілей саморозвитку у компанії існує комп'ютерний клас.

У компанії також створена база методів і інструментів роботи у компанії, прецедентів рішення різних професійних проблем. Кожен співробітник не тільки використовує дану базу, але і доповнює її власним досвідом роботи. Оцінка вкладу співробітника у розвиток такої інформаційної бази буде впливати на загальну оцінку за рік. Ця мережа дозволяє користуватися досвідом роботи та ідеями працівників інших країн. Компанія «Ернст енд Янг» розглядає розвиток спеціалістів, як систему елементів, які однаково важливі окремо і разом: самонавчання; тренінги; командировки; наставництво; відвідування різних тематичних конференцій.

Об'єднання відділів кадрів і професійної підготовки, сприяє тому, що ряд питань тепер розглядається не з точки зору окремо людських ресурсів або окремо питання професійної підготовки кадрів, а з точки зору глобального погляду на управління компанією і людськими ресурсами.

Завдання:

Проаналізуйте систему корпоративного розвитку і навчання персоналу, що діє у компанії «Ернст енд Янг».

1. Яким чином навчальні заходи сприяють розвитку організаційної культури компанії? Що вам сподобалося у досвіді навчання співробітників, які б заходи використовували ви? Чи пов'язані окремі кадрові технології у цій компанії? [1, с.76 - 81].

Завдання 2

Проаналізувати конкретну ситуацію, виконати завдання.

Корпоративні міфи

Нижче наведені історії, які стали своєрідними міфами у реальних компаніях.

1. Відділ маркетингу ніяк не міг придумати новий слоган. Тоді було запропоновано провести конкурс у всій компанії, кожен, хто бажав міг надати свою пропозицію. У підсумку обрали слоган - кращій із запропонованих. До сьогодні він добре «працює».

2. У крупній корпорації менеджер з маркетингу розробив план просування організації вартістю один мільйон доларів. Нажаль, план виявився невдалим, компанія понесла збитки. Менеджер написав заяву на звільнення за власним бажанням і прийшов з ним до президента компанії. Той відмовився підписувати заяву із словами «Я щойно заплатив за ваше навчання мільйон доларів, тому піти було б не порядно з вашого боку».

3. Коли керівник (він же власник) приїжджає на філіал компанії, то завжди у першу чергу йде на склад, причому надягає такий же спецодяг, як і всі працівники.

4. Кращому працівнику відділу продажів ніяк не вдавалося умовити дуже важливого потенційного клієнта почати співробітництво з компанією. Він вигадав нестандартне рішення: дізнавшись, що клієнт любить собак, подарував йому рідкісну книгу на дану тему. Після чого клієнт став з ним працювати.

5. Колись наш директор прийшов у компанію рядовим співробітником. На всіх ділянках роботи він добивався максимуму, постійно підвищував свій рівень – так поступово він пройшов всі сходинки кар'єри і став тим, ким став.

6. У одну з крупних компаній прийшов співробітник, досвід роботи у нього був невеликий. Протягом двох місяців він проявив себе як добрий професіонал. Однак, отримавши перший письмовий звіт співробітника про роботу, керівник так був збентежений неохайним видом документу і великою кількістю орфографічних і пунктуаційних помилок, що викинув звіт у смітник і запропонував працівнику пошукати нову роботу.

7. Під час обходу підприємства керівник звернув увагу на працівницю клієнтського відділу, чий макіяж був дуже яким. На пропозицію директора зняти зайвий макіяж, співробітниця категорично відмовила, підкресливши, що використання косметики – її особиста справа. Тоді керівник дістав із кармана вологу серветку, і застосувавши тиск, витер з губ помаду.

8. У одній із компаній існує жорсткий пропускний режим – кожний співробітник повинен показати пропуск, щоб пройти у приміщення. Одного разу на контролі відбувся наступний випадок: молода дівчина навідріз відмовилась пропускати генерального директора, який забув у цей день пропуск. Директор змушений був повернутися додому. Дівчина-контролер отримала подяку за відповідальне ставлення до своїх посадових обов'язків.

9. Начальник залізної дороги на одній із нарад проводив «розбір польотів». На нараді були присутні начальники відділень дороги із своїми заступниками. Кожний з керівників підрозділів давав пояснення з приводу недоліків, виявлених ним під час об'їзду. Коли справа дійшла до чергового керівника, він дав команду своїм заступникам встати. Протягом всієї процедури розбору представники відділення дороги стояли.

10. У супермаркеті обурена жінка у досить грубій формі сварила продавця за продані їй трішки зіпсовані банани і вимагала повернути гроші або надати товар належної якості. Продавцю явно не хотілося визнавати свою провину. У результаті у овочевому відділі виникла нервова дискусія. У той час у торговому залі опинився власник супермаркету. Вникнувши у суть проблеми, він взяв банани і викинув їх у смітник. Жінці повернув гроші.

Завдання:

1. Визначте, яку ідею несуть ці історії.
2. Які цінності корпоративної культури тих організацій, у яких вони трапилися? [1, с. 62 - 63]

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н. А. Организационная культура : практикум / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 100 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
3. Карташова Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломандина. – М. : ИНФРА-М, 2003 – 220 с.
4. Методические указания по проведению практических занятий и выполнению комплексной контрольной работы по курсу «Теория организации» (для студентов специальности 080507 «Менеджмент организаций» дневной и вечерней форм обучения). – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 81 с.
5. Організаційна культура: навчально-методичний посібник для студентів заочної форми навчання, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» за напрямами підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030508 «Фінанси і кредит» – Дніпропетровськ, Дніпропетр. держ. фін. акад., 2013. – 50 с.
6. Организационное поведение : практикум / Под. ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
7. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебник. [Электронный ресурс] / М. И. Соколова , А. Г. Дементьева – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.– Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/617313/>
8. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
10. Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://consulting.ru/alt_190/cons_printview

Методичні рекомендації
до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ГАЙДУЧЕНКО** Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. О. Гайдученко*

План 2020, поз. 277 М

Підп. до друку 30.09.2020. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,6.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.